



Samenwerkingsvormen voor Welzijn, Maatschappelijke Dienstverlening en Opvang

Samenwerking: nut of noodzaak?

Maatschappelijke organisaties werken op veel manieren samen. Vaak vrijwillig, maar soms ook gedwongen: omdat de subsidiërende overheid dat voorschrijft of omdat ze bijvoorbeeld door bezuinigingen te klein worden om zelfstandig door te gaan.

Ook inhoudelijke motieven kunnen leiden tot samenwerken, omdat de gebruikers van voorzieningen beter af zijn met hulp die goed is afgestemd door de betrokken organisaties, et cetera. Bovendien kan wetgeving samenwerking bevorderen: neem de Wet OKE (Ontwikkelingskansen door Kwaliteit en Educatie) die streeft naar integrale kindercentra. De partners in de Centra voor Jeugd en Gezin moeten opvoeders en hun kinderen een eenduidig aanbod verstrekken. Of neem de één-gezin-één-plan-formule die welzijn en jeugdzorg steeds vaker hanteert. Datzelfde geldt voor het begrip sociale wijkteams (of integrale teams) dat terrein wint bij de transitie Jeugdzorg en AWBZ, en de wet Werken naar vermogen. Die transitie kunnen trouwens alleen slagen als samenwerking tussen maatschappelijke organisaties en gemeenten nieuw aanbod oplevert.

Al die ontwikkelingen leiden ertoe dat iedere maatschappelijke organisatie meer dan ooit moet nadenken over haar positie. Kan de organisatie nog zelfstandig verder of is samenwerking dringend gewenst? En in dat laatste geval: hoe moet die samenwerking er dan uitzien? Dit spoorboekje belicht het samenwerkingsproces en de mogelijke samenwerkingsvormen. Hoe zit het met motieven en doelstellingen? Hoe vind je de juiste partner? En wat is praktisch en juridisch de beste vorm voor die samenwerking?



Samenwerkingsproces: van verkenning tot evaluatie

We bekijken het samenwerkingsproces van start tot finish. Daarbij onderscheiden we vijf fasen:

- Strategische besluitvorming
- Partnerkeuze
- Samenwerkingsplan
- Uitvoering
- Evaluatie

Fase 1 Strategische besluitvorming

Allereerst bepaal je je motieven voor samenwerken en op grond daarvan de doelstellingen die je ermee wilt bereiken.

Motieven

Er zijn grofweg drie motieven voor samenwerken:

- **vrijwillige** samenwerking omdat er kansen liggen die je door de samenwerking beter wilt benutten;
- **noodzakelijke** samenwerking vanwege een gebrek aan kennis of middelen (personeel, financieel, accommodatie) om zelfstandig te blijven opereren;
- **gedwongen** samenwerking omdat de subsidiegever anders overgaat tot uitsluiting voor subsidie.

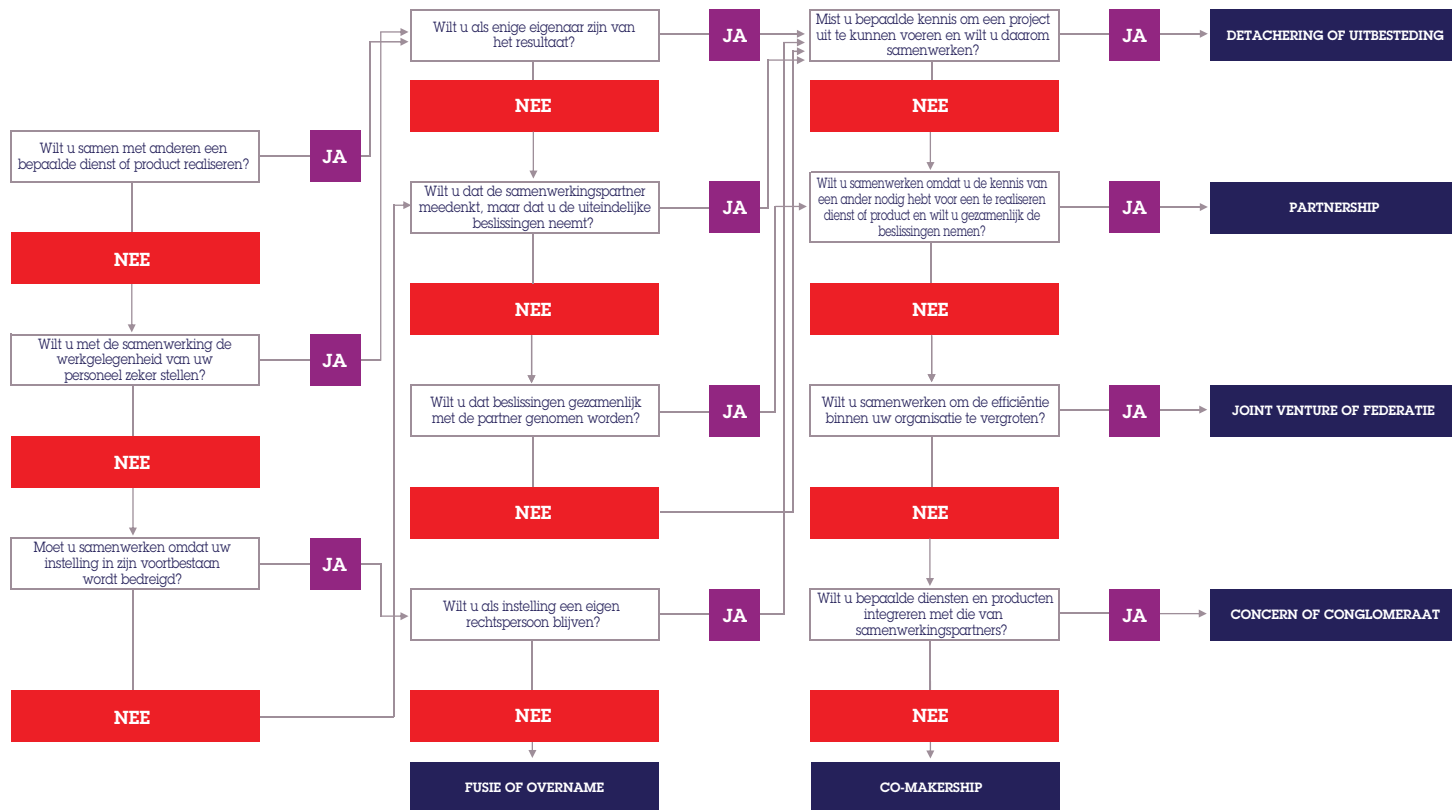
Doelstellingen

Wat willen organisaties bereiken met samenwerking? Voor het gemak onderscheiden we drie soorten doelstellingen:

- **operationele doelen**, bijvoorbeeld een efficiëntere organisatie;
- **tactische doelen**, bijvoorbeeld extra kennis, kunde en ontwikkelingsvermogen binnen de organisatie;
- **strategische doelen**, bijvoorbeeld een sterkere marktpositie van de organisatie.

De motieven en doelen bepalen welke vorm van samenwerking geschikt is. Hoe dat werkt is te zien in het Stroomschema samenwerking dat cultuurnetwerk.nl heeft gemaakt voor de sector cultuureducatie.

Stroomschema samenwerking



Fase 2 Partnerkeuze

Als de doelstellingen voor samenwerken duidelijk zijn kun je potentiële partners gaan selecteren. Dat kan via een gesloten procedure waarbij je zelf kiest met wie je als eerste wilt praten, of via een open procedure waarbij je meerdere organisaties uitnodigt om samenwerking te verkennen. Het laatste kan tot verrassende openingen leiden.

Vanuit je doelstellingen stel je vast waar je bij je partnerkeuze op let. Dan gaat het bijvoorbeeld om: benodigde kennis, kunde of middelen; de omvang van de partner; cultuur van de organisatie; werkgebied; sector. Belangrijk bij de gesprekken in deze fase is dat beide partijen open zijn over hun motieven en doelstellingen: de samenwerking moet leiden tot een win-winsituatie.

Fase 3 Samenwerkingsplan

In wezen herhaal je nu met de uitgekozen partner de strategische besluitvorming uit fase 1, maar nu vanuit het belang van beide partners. Dit moet leiden tot zo concreet mogelijke afspraken over wie wat wanneer gaat doen. Wie wordt de trekker voor het geheel en wie voor welke onderdelen? Alle partijen moeten het samenwerkingsplan accorderen. Afhankelijk van de uiteindelijke vorm kan hierover advies van OR of cliëntenvertegenwoordiging nodig zijn. Deze fase kan veel tijd en energie in beslag nemen, zeker als je tot vergaande vormen van samenwerking wilt komen.

Fase 4 Uitvoering

Het samenwerkingsplan moet in de praktijk gestalte krijgen. Draagvlak onder alle betrokkenen is cruciaal en dat vraagt om heldere communicatie. De mensen die het plan uiteindelijk gaan uitvoeren moeten de gelegenheid krijgen om mee te denken en mee te ontwikkelen. Regelmatige tussentijdse evaluatie is nodig. Signalen van de werkvloer kunnen leiden tot bijstelling van het samenwerkingsplan.

Fase 5 Evaluatie

De evaluatie richt zich op twee vragen:

- Hebben we de gewenste doelstelling gehaald?
- Zijn we tevreden over de manier waarop dat is gebeurd (het proces)?

Al naar gelang de antwoorden kunnen nog aanvullingen of correcties op het samenwerkingsplan nodig zijn.



Samenwerkingsvormen

Te onderscheiden zijn inhoudelijke samenwerkingsvormen en juridische samenwerkingsvormen. In de praktijk zal het vaak gaan om een combinatie daarvan. We zetten van beide samenwerkingsvormen de varianten op een rijtje, inclusief hun voor- en nadelen.

Inhoudelijke samenwerkingsvormen

Netwerk

Een netwerk is een groep van mensen die kennis en ervaringen uitwisselen over een bepaald onderwerp. Meestal zijn dat mensen uit verschillende organisaties en is het netwerk sector-overstijgend.

Voordelen:

Makkelijk toegang tot elkaars kennis en ervaring; legt verbindingen tussen mensen en organisaties; borgt continuïteit in contacten.

Nadelen:

Het onderwerp is begrensd; dominantie van één partij ligt op de loer; het netwerk kan een gesloten karakter krijgen en daardoor nieuwe impulsen missen; concurrerende partijen zijn minder geneigd om al hun kennis te delen.

Kenniskring

Een kenniskring wisselt niet alleen uit maar wil ook nieuwe kennis en vaardigheden ontwikkelen. Ook een kenniskring bestaat meestal uit mensen vanuit verschillende organisaties en is bijna per definitie sector-overstijgend. Wel delen zij de kennis en ervaring rond een bepaald onderwerp.

Voordelen:

Vorm die ook eenmalig ingezet kan worden; brede kennis inzetbaar.

Nadelen:

Iemand moet de verantwoordelijkheid nemen om de resultaten van de kenniskring te realiseren; je bent er van afhankelijk of de beoogde deelnemers ook daadwerkelijk het belang van hun deelname zien; ook hier geldt het concurrentieverhaal.

Ketensamenwerking

In een ketensamenwerking stemmen partijen de dienstverlening aan hun klanten op elkaar af. De klant wordt als het ware doorgegeven van de ene schakel naar de volgende.

Voordelen:

Een klant komt pas in een volgende schakel als hij daaraan toe is en als het nodig is.

Nadelen:

Klanten ervaren elke schakel weer als een aparte dienstverlening; warme overdracht vindt lang niet altijd plaats.

Front-office samenwerking

Medewerkers vanuit verschillende organisaties werken samen bij de intake van klanten en bij het uitvoeren van preventieve activiteiten. Na de intake verloopt de dienstverlening via de eigen kanalen van de deelnemende organisaties.

Voordelen:

Iedere klant komt direct bij de goede dienstverlener; dienstverleners stemmen hun aanbod op elkaar af.

Nadelen:

Het belang van de eigen organisatie frustreert soms de samenwerking op de werkvloer.

Integraal team

Medewerkers uit verschillende disciplines werken samen in één team. Als team zijn zij verantwoordelijk voor de dienstverlening aan een bepaalde groep klanten (doelgroep/geografisch). In principe verzorgt het team de complete dienstverlening. Is er specialistische deskundigheid nodig? Het team regelt dat en blijft verantwoordelijk voor de regie.

Voordelen:

Klanten hebben één duidelijk aanspreekpunt; dubbele intakes worden voorkomen.

Nadelen:

Organisaties zijn niet altijd bereid om hun professionals de benodigde ruimte te geven omdat de moederorganisaties niet ontschotten; verkokerde financieringsstructuren werken belemmerend.

Trust

De trust is een Britse vinding. Het uitgangspunt is dat burgers het recht krijgen om eigendommen te kopen, bouwen en/of beheren ten bate van de gemeenschap. Lokale overheden krijgen daardoor

een andere rol: coördinerend, faciliterend, ondersteunend en investerend. Woningbouwverenigingen tonen meer hun sociale kant en werken samen met bewoners aan oplossingen. Bewoners werken zelf aan een gezonde lokale economie. We kennen deze vormen onder andere via buurtontwikkelingsmaatschappijen en wijkandeelhouderschap.

Voordelen:

Een trust werkt direct aan de pijlers voor een gezonde burgersamenleving: verbanden leggen, kennis en vaardigheden benutten, markten creëren, zorgen dat weldoeners die willen investeren in burgerinitiatieven een sociale status krijgen, en vrijwilligers inschakelen.

Nadelen:

Bij onvoldoende draagvlak in de wijk wordt de trust een speeltje van de actieve elite (wijkburgemeesters).



Juridische samenwerkingsvormen

Detachering

Bij detachering huur je personeel in van een andere maatschappelijke organisatie, al dan niet tijdelijk. Je doet dit omdat je geen of onvoldoende deskundigheid in huis hebt voor bepaalde activiteiten. De afspraken over rolverdeling, randvoorwaarden, inhoud, duur en kosten leg je in principe vast in een detacheringsovereenkomst.

Voordelen:

Snel inzetbaar; je huurt alleen in als je het nodig hebt; geen verlies van zeggenschap over het eindresultaat.

Nadelen:

Je maakt je de deskundigheid niet eigen; je maakt je afhankelijk van de gedetacheerde; kostbaar (onder andere door BTW).

Uitbesteding

Bij uitbesteding neem je hele producten of diensten af van een leverende partij. Je doet dit omdat je de kennis of mankracht mist om het zelf te doen of als uitbesteden goedkoper is. Je wordt dan wel afhankelijk van de leverende partij. De uitbesteding wordt geregeld in een overeenkomst.

Voordelen:

Snel inzetbaar; duur van de samenwerking wordt vooraf bepaald en bij onvrede kun je snel overschakelen naar een andere leverancier.

Nadelen:

Je maakt je de deskundigheid niet eigen; je bent sterk afhankelijk van de leverancier; tussentijdse aanpassingen zijn soms lastig; en ook hier speelt het kostenaspect.

Hoofd- en onderaannemerschap

Hoofd- en onderaannemerschap komt vooral voor bij aanbestedingen. De hoofdaannemer heeft het contract met de opdrachtgever en is aansprakelijk voor alles wat de onderaannemers doen. De afspraken worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.

Voordelen:

Samen kun je tot een breder aanbod komen; onderaannemers zijn zelf vaak te klein om deel te kunnen nemen aan een aanbesteding.

Nadelen:

De onderaannemer is sterk afhankelijk van de hoofdaannemer en loopt het risico dat deze op termijn zelf het werk van de onderaannemer kan doen. Andersom is de hoofdaannemer aansprakelijk voor slecht werk van de onderaannemer.

Co-makership

Bij co-makership zijn beide partijen zowel betrokken bij de ontwikkeling als bij de uitvoering van een dienst of product. Beide partijen zetten kennis en middelen in om het product of de dienst te realiseren. Het is een tijdelijke samenwerkingsvorm op basis van een contract.

Voordelen:

Beide partijen investeren in kennis, tijd en geld en breiden zo hun kennis en expertise uit.

Nadelen:

Je bent afhankelijk van elkaar; je vergaart geen exclusieve kennis; er is vaak veel tijd nodig voor overleg.

Partnerschap

Bij partnerschap realiseren de partners in gemeenschappelijke verantwoordelijkheid een gezamenlijk product. De afspraken worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.

Voordelen:

Eigen identiteit kan bewaard worden; kosten en risico deel je met elkaar.

Nadelen:

Als de ene partij meer investeert dan de andere, kan een scheve machtspositie ontstaan; je bent afhankelijk van de kwaliteit van je partner; je bent sterk afhankelijk van elkaar omdat je samen moet beslissen.



Consortium

Een consortium is een tijdelijke samenwerking tussen een aantal ondernemingen om een bepaald project uit te voeren. De afspraken worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.

Als het project gerealiseerd is, valt het consortium weer uit elkaar.

Voordelen:

Partijen blijven zelfstandig en hebben hun handen vrij om eigen activiteiten te blijven ontplooiën; je kunt gezamenlijk diensten aanbieden die je alleen niet van de grond krijgt; de samenwerking is slechts tijdelijk.

Nadelen:

Overleg kan veel tijd kosten.

Joint Venture

Bij een joint venture richten organisaties een nieuwe onderneming op waarin de bestaande organisaties (nieuwe) gezamenlijke activiteiten verrichten. Er is sprake van een gedeeld eigendom van producten en diensten. Een joint venture wordt meestal voor langere tijd aangegaan. Vooral als er meerdere partijen deelnemen, is het samenwerkingsproces meestal complex. De joint venture kan de vorm krijgen van een Stichting, BV of NV.

Voordelen:

Partijen lopen minder risico omdat ze zelfstandig blijven; samen kun je producten en diensten ontwikkelen die voor ieder afzonderlijk te hoog gegrepen zijn.

Nadelen:

Complexiteit vergt veel tijd en overleg; machtsverschillen tussen partijen kunnen tot zeggenschapsproblemen leiden.

Federatie

Een federatie is een vereniging van rechtspersonen waarbij het meestal gaat om het gezamenlijk organiseren van ondersteunende diensten, belangenbehartiging en beleidsafstemming. Het is een samenwerkingsvorm waarbij de deelnemende organisaties meer hechten aan zelfstandigheid dan aan gezamenlijkheid en vooral om praktische redenen een aantal taken onderbrengen in de federatie. Een federatie heeft meestal de vorm van een stichting.

Voordelen:

Ieder behoudt zijn zelfstandigheid; de bundeling van federatieleden zorgt voor een groot netwerk en een groot publieksbereik.

Nadelen:

Grote partijen kunnen overheersend zijn; samenwerking vergt veel voorbereiding; je loopt een BTW-risico.

Coöperatie

Als een federatie ook uitvoerend wordt door de inrichting van een eigen werkorganisatie, dan krijgt de federatie het karakter van een coöperatie. Bekend zijn vooral de landbouwcoöperaties, maar de coöperatie komt ook voor als samenwerkingsverband tussen ZZP'ers en tussen kleine ondernemingen. De kern is dat je een gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie opzet. Ondertussen blijven de eigen rechtspersonen van de deelnemers bestaan. Voor- en nadelen zijn gelijk aan die van de federatie.

Concern en conglomeraat

Een concern en een conglomeraat zijn economische eenheden waarin de verschillende rechtspersonen gebundeld zijn. Bij een concern gaat het om de bundeling van soortgelijke activiteitenpakketten, bij een conglomeraat juist om heterogene pakketten. Concern en conglomeraat hebben vaak de vorm van een Stichting, BV of NV. Ook een combinatie daarvan is mogelijk.

Voordelen:

Flexibel inzetten personeel; lagere kosten (overhead); je behoudt je eigen identiteit; je maakt gebruik van elkaars deskundigheid.

Nadelen:

Aanloopkosten zijn vaak hoog; er is veel overleg en communicatie nodig; cultuurverschillen zijn niet altijd overbrugbaar.

Holding

Een holding bestaat uit een houdstermaatschappij en werkmaatschappijen. De werkmaatschappijen zijn vooral uitvoerende organisaties. De hoogste zeggenschap ligt bij de houdstermaatschappij. Strategische beslissingen binnen een werkmaatschappij zijn onderworpen aan goedkeuring van de houdstermaatschappij. De holding kan de vorm aannemen van een Stichting, BV of NV of een combinatie daarvan.

Voordelen:

De eigen identiteit van de werkmaatschappijen kan behouden blijven; financiële risico's van de afzonderlijke werkmaatschappijen zijn gespreid; duidelijke besluitvormingsstructuur.

Nadelen:

Cultuurverschillen kunnen de meerwaarde beperken.



Fusie of overname

Bij een fusie of overname gaan de partijen volledig op in één rechtspersoon. In het proces naar de fusie of overname zijn de partijen van elkaar afhankelijk. Daarna vormen zij één rechtspersoon en kunnen de partijen de samenwerking niet meer eenzijdig verbreken.

Voordelen:

Sterke bundeling van kennis en middelen; groter publieksbereik.

Nadelen:

Cultuurverschillen kunnen lang doorwerken; machtsverschillen kunnen het fusieproces frustreren; het proces vergt veel tijd.

NMa-addertje onder het gras

Bij het kiezen van een samenwerkingsvorm je kiest moet je tegenwoordig ook rekening houden met de regels rond mededinging. Doe je dat niet, dan kan de Nederlandse Mededingings autoriteit (NMa) verhaal komen halen en je een boete opleggen. De NMa hanteert als uitgangspunt dat de samenwerking prima is tenzij het de concurrentie belemmert en de keuzemogelijkheid voor cliënten beperkt. In dat geval wordt samenwerking bijna altijd verboden.

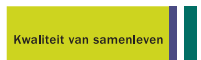
Voor de maatschappelijke dienstverlening heeft de NMa nog geen richtlijnen uitgebracht, maar wel voor de zorgsector en de zorggroepen. Deze richtlijnen zijn te vinden via www.nmanet.nl. Hieruit is redelijk af te leiden waaraan je je als organisatie voor maatschappelijke dienstverlening hebt te houden.



Tekst: **Stade Advies**, Jan Tilburgs. Vormgeving & realisatie: **de Smakmakers Communicatie**.
Eindredactie: **MOgroep**, Chris Bos/Jennifer Elich.
Opplage: 2000. Brochurenummer **WMD0012**.
Juli 2012



StadeAdvies



MOgroep
Maliebaan 71H
3581 CG Utrecht
tel. 030 – 721 0 721
fax: 030 – 721 0 749
www.mogroep.nl



De MOgroep is de brancheorganisatie
voor Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening